



This project is funded by  
the European Union.  
Bu proje Avrupa Birliđi tarafından  
finanse edilmektedir.

# HAKLARA DESTEK PROGRAMI STRATEJİ REHBERİ

**RUHAT SENA AKŞENER**



**HAKLARA DESTEK**  
İnsan Hakları Örgütlerini  
Destekleme Programı



# İÇİNDEKİLER

<b>I. Stratejik Planlama nedir?</b>	<b>2</b>
1. Strateji nedir?	2
2. Stratejinin önemi nedir?	3
3. Stratejik düşünme neden STÖ'ler için olmazsa olmaz bir nitelik taşıır?	4
4. Stratejinin Dört Temel Unsuru	4
5. Adım Adım strateji nasıl oluşturulur?	5
6. Strateji belirlerken yapılmaması gerekenler	6
7. Stratejik plan nedir?	7
8. Stratejik planlamada takip edilecek adımlar nelerdir?	9
9. Stratejik Planlama neye yarar? Ne zaman yarar sağlar?	9
10. Stratejik planlama sürecini başlamadan önce neleri bilmemiz gerekir?	10
11. Niye stratejik planlama yaparız?	10
<b>II. Misyon ve Vizyon</b>	<b>13</b>
1. Vizyon	13
2. Misyon nedir?	17
<b>III. Kurumsal Değerler - ilkeler</b>	<b>20</b>
<b>IV. Durum analizi - Neredeyiz?</b>	<b>24</b>
1. SWOT Analizi	25
2- Pestel Analizi	28
3- Paydaş Analizi	30

# I. STRATEJİK PLANLAMA NEDİR?

## 1. STRATEJİ NEDİR?

Strateji bir plan, bir “nasıl”, buradan oraya gitmek için bir araçtır.

Strateji pozisyondur.

Strateji perspektif, yani yöndür.

**En basit anlamıyla strateji bizi olduğumuz yerden olmak istediğimiz yere götürecektir yoldur.** Fakat bu stratejinin iki nokta arasındaki en kısa ya da en engebesiz yol olduğu anlamına gelmez. Strateji bir noktadan bir noktaya amaçladığımızı uygun bir biçimde gitmemizi sağlayan bir yol göstericidir. Örneğin A noktasından B noktasına varmaya çalıştığımızı düşünelim. Amacımız A'dan B'ye en kısa zamanda varmak ya da en ucuz biçimde varmak veya etrafı gezerek varmak olabilir. Bu durumda gündelik hayatta yaptığımız A'dan B'ye giden olası farklı tüm güzergahları gözden geçirmekten ve bu güzergahlar arasında amacımıza en uygun olanını ve bu güzergahta kullanılacak ulaşım aracını seçmekle sınırlıdır. Kendi hayatımızda bazı zamanlarda bu seçimi yapmanın bile ne kadar zorlayıcı olduğunu düşünürsek ve bu kararı alırken neleri dikkate almak zorunda kaldığımızı hatırlarsak aslında strateji geliştirmenin önemli noktalarını da yavaş yavaş fark etmeye başlarız.

Strateji oluşturma uzun bir yolda atacağımız küçük adımların değerinin farkına varmamızı sağlar; aynı zamanda küçük adımlar üzerinde yoğunlaşarak dikkatimizin dağılmasını, ideallerimizden uzaklaşmamızı engeller.

Demek ki doğru güzergahı seçmek için şunları gözden geçirmemiz (veya bilebilmemiz) gerekmektedir:

- 1) Alternatif güzergahlar,
- 2) Bu güzergahlardaki ulaşım olanakları ve saatleri,
- 3) Bu güzergahlardaki yol ve trafik durumu.

**Radikal bir varsayım olabilecek şeyle başlayalım, aslında tüm örgütlerin stratejisi vardır.** Hepsi hedeflerine ulaşmaya çalışıyorlar, ancak bizim için önemli olan bunu nasıl yapacağımız ve kendimiz için en etkili yolu nasıl bulacağımızdır.

## 2. STRATEJİNİN ÖNEMİ NEDİR?

Örneğin, biri bir yerden diğerine seyahat etmek istiyorsa, bunu nasıl yapacağını düşünün. Yürüyecek mi? Trene bin? Araba sürmek? Uçmak? O zaman bile plan tamamlanmaktan uzak. Yolculuk masrafını ödeyecek parası var mı ve diğer masraflar? Yolculuk uzunsa, nerede uyuyup yemek yer? Seyahat belgeler, pasaportlar veya vizeler gereklidir ve eğer öyleyse bunları nasıl temin edebilirim? Yolculuk sırasında birinin yokluğunu kapatacak şekilde ayarlanması gereken hususlar var mı?

Özellikle sorunların teşhisi bu bölümde ağırlıklı bir yer tutmaktadır. Basit bir biçimde birkaç nedene bağlı olan bir sorunun varlığı varsayılarak amacımız sorunların teşhisi ile stratejilerin oluşturulması arasındaki karşılıklı ilişkiye dikkat çekmektir. Sonuçta varmak istediğimiz nokta strateji oluşturmayı sadece "ne", "niye" veya "nasıl" sorularından biri üzerinde durarak anlatmaktan kaçınmak, bu soruları farklı bölümlere ayıran yöntemleri sorgulamak ve üçüne birbiriyle ilişkilendirerek cevaplar arayan zihinsel uygulamalar üzerinde durmaktır.

Çoğumuz aynı anda her alana yönelik müdahalede bulunacak koşullara, mali kaynağa ve insan gücüne sahip değiliz. Bu durumda elimizdeki küme içindeki genel stratejilerden bir veya birkaçı lehine bir seçim yapmak zorundayız. Öncelikle müdahale alanlarına bakarak hangi alana yoğunlaşmanın diğerleri açısından da görece etkisi olacağını saptamaya çalışabiliriz.

Ayrıca seçeceğimiz strateji bizim kapasitemize uygun, güçlü yanlarımızı kullanabileceğimiz, zayıf taraflarımızı geliştirebileceğimiz (veya zayıf taraflarımızın tehlike oluşturmayacağı) bir strateji olmalı. Başka bir deyişle geçmiş çalışmaların bize kazandırdığı deneyimi ve kapasiteyi, elimizde bulunan bilgiyi kullanabileceğimiz ve bizim koşullarımıza uygun bir strateji olmalı.

Strateji oluşturma hiçbir zaman bir kereye özel olarak yapılan ve sonrasında sabit kalan bir eylem değildir; sürekli olarak tekrarladığımız ve içselleştirdiğimiz bir beyin uygulaması olmalıdır. Sadece faaliyetlerimizi belirlerken değil, uygulamanın her evresinde stratejik düşünebilmeye çalışmalıyız. Strateji oluşturma resmin bütününe bakabilmemizi ve sonra da resmin bize en uygun gelen daha küçük bir bölümü üzerinde yoğunlaşmamızı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda hem kendimize hem de etrafımıza gerçekçi ve eleştirel bir biçimde bakmamızı, sinikliğin tuzağına düşmeden hatalarımızdan ders çıkarmamızı ve bunları düzeltmemizi sağlar.

### **Peki, strateji oluşturma tek bir yöntemi var mı?**

Aslında yok, çünkü bu faaliyet sonuçta bir düşünme biçimi ve uygulaması. Bu uygulamayı yapanların becerileriyle ilişkili ve birkaç teknikle basitleştirilemeyecek kadar da karmaşık. Bu konuda işletme literatüründen alınan birçok teknik vardır ve bunları kullanmamız bize yol gösterici olabilir. Ancak bunu zamanla deneyim ederek tamamen kendimize özgü bir uygulama haline de getirebiliriz.

### 3. STRATEJİK DÜŞÜNME NEDEN STÖ'LER İÇİN OLMAZSA OLMAZ BİR NİTELİK TAŞIR?

- **Öncelikle STÖ'ler çok karmaşık iktidar ilişkilerini içinde barındıran kompleks sorunlara çözüm bulmayı amaçlayan örgütlenmelerdir.** Temel amaçları ister hizmet sağlamak, ister savunuculuk yapmak olsun, hemen hemen tüm STÖ'lerin temel hedefi içinde yaşadıkları çevrede küçük de olsa belirleyici bir değişim sağlamaktır.
- **Diğer taraftan STÖ'ler sınırlı kaynaklarla çalışmak zorunda olan kuruluşlardır,** üstelik kaynak açısından bağımlılıklarını azaltmaları onları daha da özgür kılmaktadır. Kapasitelerinin ve kaynaklarının sınırlılığı STÖ'lerde bir ölçek sorunu yaratmaktadır; bu sorun bir taraftan STÖ'lere manevra gücünü artırarak bir avantaj sağlarken, diğer taraftan onları içinde yaşadıkları toplumu makro değil mikro ve kademeli değişimlerle azar azar dönüştürmeyi hedeflemek durumunda bırakmaktadır. Bu dönüşümü sağlamanın en kalıcı yolu da aslında var olan soruna taraf olan aktörlerin davranışlarını değiştirmekten geçmektedir. Ayrıca STÖ'ler diğer tüm toplumsal aktörler gibi sürekli değişen koşullar altında çalışmak ve bu koşullara uyum sağlamak zorundadır. Bu da, büyük ölçüde bu koşullara uyum sağlayabilecek esnekliğe ve yaratıcılığa sahip olmayı gerekli kılmaktadır.
- **Diğer sebep de etkin olabilmektir.** Etkinlik bir amaca en kısa yoldan, en az maliyetle ve en etkili biçimde ulaşmaya çalışmak olarak tanımlanabilir.

### 4. STRATEJİNİN DÖRT TEMEL UNSURU

Stratejinin amacı aşağıdaki dört unsura ulaşmaktır:

#### 1 Yön belirleme

Strateji, operasyonel açıdan yön belirleme olarak tanımlanabilir, aşağıdaki gibi: Şimdi neredeyiz?

Ancak yön belirlendikten sonra, strateji ile ilgili olarak tutarlı bir şekilde kararlar almak mümkün hale gelir.

Sadece yön belirlendiğinde, organizasyonun tüm üyelerinin hangi yöne gideceklerini bilmesi mümkündür ve ancak o zaman kendi çabalarını buna göre şekillendirebilirler. Yönlendirme olmaksızın üyeler, kendi tutarlılık oluşturma ihtimali olmadan rastgele ve çelişkili yönlerde çaba ve coşku.

#### 2 Kaynakları odaklamak

Tüm kaynakları, çabaları ve coşkuyu kararlaştırılan yönde odaklamak, kaynakları değerlendirmek.

"Ne olmadığınızı bildiğinizde stratejinizin ve yapacaklarınız ne olduğunu bilirsiniz."

### 3 Tutarlılığı muhafaza etmek

Uzun süreler boyunca aynı odaklanma ile aynı yönde ilerlemek, stratejinin üçüncü temel amacı olan tutarlılığı sağlamaktır. Tutarlılık olmazsa organizasyon sürekli olarak yön değiştirir, bir projeden diğerine bir kelebek gibi savrulur.

### 4 Esnekliği korumak

Başarılı bir stratejide, stratejinin dayandığı ortamlar ve temel değişkenler ve sürekli olarak gözden geçirme gereklidir.

**Stratejinin amacı oldukça incedir:**

**Başarılı bir yöne sağlam bir bağlılık ile gerektiğinde yön değiştirme yeteneği arasında bir denge.**

## 5. ADIM ADIM STRATEJİ NASIL OLUŞTURULUR?

### Adım 1: Bilgi sahibi olmak

Strateji oluşturmanın ilk adımı ele aldığımız konuda bilgilenmektir; ancak bu bilgilenme sürecinde işe yarar bilgileri ayıklamalı ve bu bilgiye ulaşabileceğimiz kanalları doğru saptamalıyız. Yapacağımız en büyük yanlışlardan bir tanesi tamamen kendi bilgimize güvenerek yeterince araştırma yapmadan sonuçlara varmak ise; bir diğeri de bilgileme evresinde takılıp kalmaktır. Bilgilenme sürecinin büyük bir bölümü sorunu tanımlamaya çalışırken geçirdiğimiz düşünme sürecinde ortaya çıkar. Bilgilenmek zaman içinde ustalık kazanacağımız bir süreçtir.

### Adım 2: Kendi kapasitenizi doğru değerlendirin

Strateji oluşturma bulunmak istediğiniz noktaya giderken en hoşunuza giden veya size en çekici gelen yolu seçmek değildir. Kendi gerçeklerinizin farkında olun ve kendinizi eleştirin. Kuruluşunuzun becerilerini aşacak, kaynaklarınızın yetersiz kalacağı strateji ve taktiklerden kaçının. En hoş gözükene seçerek başarısız olmak yerine, en uygun olanı seçmeye çalışın. Gerektiğinde risk alın, fakat kendi adınıza aldığınız bu risklerin farkında olun.

### Adım 3: Sistemin bütünü değerlendirin

Çalışma alanınız hangi ekonomik siyasi ve sosyal konularla bağlantılı? Hangi seçimler karşınıza sistemdeki hangi sorunları ve kurumları çıkarabilir? Hangi alandaki farklı bir değişim önünüzde bir yol açabilir? Etrafınızda hangi aktörler var ve kimler sizin tarafınızda, kimlerse karşınızda tavır alabilir. Kimlerle ortaklık kurabilirsiniz, kimlerle diyalog içerisinde olmalısınız? Genel strateji-taktik kümesi içerisinde var olan ekonomik siyasi ve sosyal koşullar nedeniyle zorlayıcı olacak olan veya daha kolayca uygulanabilecek seçenekler hangileri? Uygulanması zor olan seçenekleri tamamen göz ardı mı etmelisiniz yoksa birtakım yardımcı faaliyetlerle bu tür zorlukların üstesinden gelebilir misiniz?

#### **Adım 4: Katılımı artırın**

Strateji oluşturma sürecine sadece örgütünüz içindeki kişilerin değil, ilgili tüm tarafların katılmasını sağlayın. Başkaları adına seçim yapmak yerine, onlarla birlikte seçim yapın. Her strateji ve taktiğin olumlu ve olumsuz yönlerini taraflarla tartışın, olası riskler konusunda birlikte karar alın. Olabildiğince dışlayıcı olmaktan kaçınınız, farklı fikirlere açık olmaya çalışın, yaptığınız iş etrafında bir tartışma ağı oluşturmaya çalışın.

#### **Adım 5: Tepkileri dikkate alın**

Strateji oluşturma sadece sizin ne yapmak istediğinize ve ne yapabileceğinize odaklanan bir zihin uygulaması değildir. Aksine seçtiğiniz her strateji-taktik öncelikle diğer kişi ve grupların buna vereceği tepkiler düşünülerek değerlendirilmelidir.

#### **Adım 6: Öngörülebilir bir zaman için strateji belirleyin**

Sececeğiniz strateji-taktik bir kereliğine uygulayacağınız bir şey değildir. En azından belli bir süre aynı stratejileri bazen aynı bazense değişen taktiklerle uygulayacaksınız.

#### **Adım 7: Yaratıcı olun**

Strateji oluşturma sürecinde öncelikle anlamamız gereken bir nokta var, en iyi bildiğimiz yol bazen en uygun yol olmayabilir. Yeni yollar açılmış olabilir, henüz farkında olmadığımız kestirme yollar olabilir. Strateji oluşturmak için öncelikle var olan düşünce kalıplarımızın sınırlarını aşmalı, kendimizi önyargılarla kısıtlamayı bırakmalıyız.

## **6. STRATEJİ BELİRLERKEN YAPILMAMASI GEREKENLER**

- Aynı strateji ve taktikleri sürekli tekrarlamayın!
- Başka stratejileri birebir taklit etmeyin!
- İlk aklınıza gelen stratejiyi hemen uygulamaya koymayın!
- Çıkış stratejisini unutmayın!
- Karmaşık strateji ve taktiklerden kaçınınız!
- Dünyayı kurtarmaya çalışmayın!
- Stratejinizi-taktiğinizi sürekli olarak değerlendirmeyi unutmayın!



## 7. STRATEJİK PLAN NEDİR?

Stratejik planlama, şu an nerede olduğunuza, nereye ulaşmak istediğinize ve buraya en kolay hangi yoldan gideceğinize karar verme sürecidir. Stratejik planlama süreci, hedefleri belirlemek için (-nereye gideceksiniz?) bir durum analizi yapmayı (-nerdesiniz?) ve bu hedefere ulaşmak için taktikler belirlemeyi (-nasıl gideceksiniz?) içerir.

Örgütün gelecekte nasıl bir gelişme göstereceğini, nasıl bir yol izleyeceğini belirlemek için, önce örgütün nerede olduğunu bilmesi, sonra de nereye **gitmek istediğini ve oraya nasıl ulaşacağını saptaması gerekir. Bunun sonucunda ortaya çıkan belge "stratejik plan"dır.**

Stratejik planlama, temel olarak aşağıdaki üç sorunun yanıtlarından oluşur:

- Neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

Vizyonunu, değer ve ideallerinin üzerine kuran bir sivil toplum örgütü, tanımladığı özel görev alanının –vizyonunun– gereği olarak bir "değişim"i hedefler. Bu değişimin niteliği ya da niceliğini belirleyen o sivil toplum örgütünün görev tanımıdır (misyonudur) . Bir "misyon"u yerine getirmek için elbette eldeki tüm kaynakları olumlu ya da olumsuz faktörleri bir araya getiren "akılcı" bir plan yapmak gerekir.

Hiç bir topluluk stratejik planlama olmadan nereye gittiğini göremez.

Stratejik planlama kuruluşunuzun mali olarak sağlamlığının ve kaynaklarının korunmasının güvence altına alınmasından çok daha fazlasıdır – kuruluşunuzun beş, on veya on beş yıl sonra nerede olması gerektiğinin ve oraya nasıl varacağını öngörülmesidir.

Kuruluşun halihazırdaki durumunu, misyonu, gelecek için vizyonu, işleyiş değerleri, ihtiyaçları (gücü, zayıflıkları, olanakları ve karşı karşıya olduğu tehditler), hedefleri, öncelikli eylem ve stratejileri, eylem planları ve denetim planlarını saptayan çeşitli aşamalardan oluşan bir sistematik planlama sürecidir.

Stratejik planlama bir örgütün kendi kimliğini, faaliyetlerini ve bu faaliyetleri yapmasının ardındaki nedenleri tasarlayan bir yöntem ve kılavuzdur.

Stratejik planlama, işlevsel ve öğretici bir süreçtir:

- Geçmiş deneyimlerimizi analiz ederek ders çıkarmamızı ve varılan noktayı kesin bir biçimde görmemizi sağlar.
- Yapabileceğimiz en iyi şeyin ne olduğunu ve bunu nasıl yapabileceğimizi belirlemeye yardımcı olur.
- Net, ulaşılabilir ve sonuçları itibarıyla ölçülebilir hedefler koymamızı sağlar.
- Kısıtlı kaynaklarımızı en doğru biçimde değerlendirmemize katkıda bulunur.
- Nesnel değişimlere etkin bir biçimde tepki vermeye, sorunların çözümünde yaratıcı olmaya ve hedeflerimize ulaşmak için en etkili araçları seçmeye yardım eder.

Stratejik planlama, örgütün sürekli öğrenmesine, çalışmalarını ve etkinliğini sürekli olarak geliştirmesine yardımcı olur.

Stratejik planlamanın amacı örgütün enerjisini belli konulara odaklamak, üyelerinin aynı amaç için çalışmasını sağlamak, örgütün yönünü ortamdaki değişikliklere bağlı olarak değiştirmeye yardımcı olmaktır. **Kısacası stratejik planlama, bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve bunu neden yaptığını biçimlendirecek ve yönlendirecek temel kararlar ile eylemlerin geleceğe odaklanarak saptandığı bir çalışmadır.**

### Stratejik Planlama;

1. bir kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçları doğrultusunda temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen plandır.
2. kuruluşun içinde bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği amaç ve hedefleri arasındaki yolu, diğer bir deyişle bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri tarif eder.
3. kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerler/ilkelerinden hareketle –bir vizyon oluşturmaları, –bu vizyona uygun amaç ve hedef ve saptamaları–ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır.

Planlamanın ana hedefi eldeki bilgileri en iyi biçimde analiz ederek, geleceğe ilişkin stratejik alternatifleri belirlemektir. Stratejik planlamanın iddiası bugünkü kararların gelecekteki sonuçlarının çok az hata payıyla tahmin edilebileceği. Geçmiş ve bugüne ilişkin tüm bilgi olması gerektiği biçimde kullanılmışsa örgüt doğru stratejik seçimleri yapacaktır ve bu seçimin öngördüğü sonuçları yaratmayı başaracaktır.

### STRATEJİK PLANLAMA NE DEĞİLDİR?

- Kısa vadeli bir çözüm değildir.
- Hazır bir şablon değildir.
- Büyülü değnek değildir; doğru bir planlama yapmış olmak, işlerin yolunda gideceğini garanti etmez.
- Stratejik plan, mali sorunlara da çözüm getirmeyi amaçlar ama esas olarak bunun üzerine kurulmaz.
- Stratejik planlama, oturup bir iş planı yazmak değildir.
- Stratejik planlama yapmak için uzman olmak gerekmez.

## 8. STRATEJİK PLANLAMADA TAKİP EDİLECEK ADIMLAR NELERDİR?

Adım 1: Stratejik planlama sürecini başlatma ve üzerinde anlaşma sağlama

Adım 2: Örgütü tanımlama/tanıma - vizyon, misyon ve değerlerini tanımlama

Adım 3: Örgütün zayıf ve güçlü yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini saptama

Adım 4: Örgütün iç ve dış ortamını değerlendirme

Adım 5: Örgütün değerleri üzerine konuşma, paydaşlarını tanımlama

Adım 6: Stratejik planı yazılı hale getirme ve örgüt içinde benimseme

Adım 7: Etkin bir uygulama yöntemi geliştirme

Adım 8: Stratejileri ve stratejik planlama sürecini yeniden değerlendirme

## 9. STRATEJİK PLANLAMA NEYE YARAR? NE ZAMAN YARAR SAĞLAR?

- Stratejik düşünme ve eylemleri empoze etmesini sağlamak
- Karar alma sürecinde etkinlik ve verimlilik
- Örgütün tepki/reaksiyon gücünün gelişmesi ve performansının artması
- Örgüt içi ilişkileri geliştirmesi ve uzmanlığı artırması personel / çalışanlar ve yönetim kurulu (şirketler söz konusu olduğunda).

Yönetim kurulunda ve personelde/çalışanlarda (şirketler de dahil olmak üzere) güçlü ekipler kurar.

- Organizasyonun amacını açıkça tanımlamak ve bu misyonla tutarlı gerçekçi amaç ve hedefler oluşturmak, kuruluşun uygulama kapasitesi dahilinde belirli bir zaman diliminde.
- Sahiplenme duygusunu geliştirmek
- Kaynakları temel önceliklere odaklayarak kuruluşun kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasını sağlayın.

**İlertemenin ölçülebileceği bir temel sağlayın ve gerektiğinde bilinçli değişim için bir mekanizma kurun.**

### İPUCU:

**Stratejik Planlama sürecine mümkün olduğunca örgütteki tüm kişi ve birimler dahil edilmelidir.**

### **Peki neden stratejik plan belli aralıklarla gözden geçirilmelidir?**

Gelecek yıllarda durumun nasıl olacağı kesin olarak bilinemeyeceğinden, öngörülemeyen koşulları dikkate almak için "stratejik plan"ın zaman zaman değiştirilmesi de örgütün varlığını sürdürmesi bakımından gereklidir. Gerçekten, STÖ'nün içinde faaliyet gösterdiği ortamın değiştiği ve örgütün bu dinamik ortama uyum sağlaması gereği stratejik planlamanın temel varsayımdır. Bunun için stratejik planlamada, ortamın nasıl değiştiğinin ve değişeceğinin anlaşılması ve bu değişimlere uygun örgütsel kararların geliştirilmesi özellikle vurgulanır.

Pek çok örgütte stratejik planlama kuruluşun gelecek 3-5 yıl içinde izleyeceği yolu belirleme sürecidir. Bazı kuruluşlarda bunun daha uzun bir dönemi kapsadığı da görülür. Kuruluşun vizyon, misyon ve değerleri, stratejik planları için zemin teşkil eder. Kuruluşun belirlediği vizyona ulaşması için kısa orta ve uzun vadeli stratejik planlara ihtiyaç duyabilir.

## **10. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİ BAŞLAMADAN ÖNCE NELERİ BİLMEMİZ GEREKİR?**

Planlama, başta insan emeği ve zamanı olmak üzere kaynak kullanımını gerektirir. Sonunda örgütün yönünün ve etkinliklerinin belirlendiği bir süreç olarak, çok sıkıntılı ve zor bir iş olabilir. Buna karşılık, planlamanın yararları güçlüklerinden çok daha fazladır. Her şeyden önce sürecin kendisinin sağlayacağı yararlardan söz edilebilir. Planlama süreci STÖ'nün yöneticileri ile çalışanlarının işlerini daha iyi bilgilenmiş olarak yapmalarına katkıda bulunur. Belirli bir hedefe ulaşmayı isteyen herkes ya da her kuruluş, kısa ya da uzun vadeli, geniş ya da dar çerçeveli bir "stratejik plan" yapar.

## **11. NİYE STRATEJİK PLANLAMA YAPARIZ?**

Aslında tüm bu geniş analizin ve bilgilenmenin temel amacı eyleme geçmek için cevaplamamız gereken sorulara ilişkin ihtiyaçlarımızı gidermektir. Şu türden soruların cevaplarını bulmaya çalışmalıyız:

- Sorunumuz ne? Biz neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz? Genel amacımız ne?
- Buraya nasıl varmak istiyoruz? Spesifik amacımız ne?
- Bu amaçlara ulaşmak için elimizde alternatif hangi ana yollar-genel stratejiler bulunmakta?
- Bu genel stratejileri uygularken kullanabileceğimiz araçlar-eylemler-taktikler neler?

Planlama süreci ile planın sağlayacağı yararlar şöyle sıralanabilir:

- Örgüt yönetimini ve yönetişimini yönlendiren ve destekleyen bir çerçeve ve net olarak belirlenmiş bir yön,
- Bütün paydaşlarca benimsenen ortak bir vizyon ve amaç,
- Örgüte ve hedeflerine daha sıkı bağlılık,
- Sunulan hizmetin niteliğinde iyileşme,
- Öncelikleri belirleme ve kaynaklar ile fırsatlar arasında uyumu sağlama yetisi,
- Dışsal faktörlerden kaynaklanan tehlikelerle baş etme kapasitesi,
- Kriz yönetimine yardımcı olacak bir süreç.

#### İPUCU:

**Her örgütün kendine en uygun içerik ve biçimi saptaması gerekir.** Her durumda amaç örgütün geleceğe ilişkin planını en iyi biçimde ortaya koymak ve açıklamaktır. Belgenin biçimi de bu amaca hizmet etmelidir.

**Bütün bunların ışığında hazırlanacak olan stratejik plan metni, bir örgütün neden var olduğunu; neyi amaçladığını, hedeflerini ve buna nasıl ulaşacağını yaklaşık 10 sayfa içinde özetleyen bir metindir.**

Örgütün en önemli düşüncelerini, ele aldığı konuları ve önceliklerini öğrenmek isteyenlere hitap eder. Örgütün yönetim kurulu üyeleri, çalışanları, gönüllüleri, hedef grupları, fon sağlayıcılar, basın-yayın kuruluşları ve genel olarak toplum bu muhataplar arasında yer alır. Belgenin kısa ve düzenli olması kullanılma ve yararlı olma şansını artıracak ve örgütün çalışmalarını yönlendirmeye yardımcı olacaktır.

Plan geliştirme stratejik planlamanın ilk unsurudur. Bu dönem süresince aşağıdaki aşamalar izlenebilir:

- 1. Örgütün geçmişini ve önemli başarılarını değerlendirin.** Oluşumun bir tarihçesinin oluşturun. Oluşumu bu güne getiren önemli mihenk taşlarının bir listesini yapın. Oluşumun yıllar içinde nasıl değiştiği daha iyi canlandırabilmek için, işleyişinde etkiler yaratmış bazı olayların kaydını düşünün, örneğin: ek eleman alımı, bilgisayar donanım/yazılımının geliştirilmesi, önemli işleyiş değişiklikleri, aidatların arttırılması, varolan binaların yeniden inşası/yenilenmesi vb. Bunu yaparken mümkün olduğu ölçüde tarih ve miktar/dolar belirtin.
- 2. Örgütün halihazırdaki durumunu değerlendirin.** Birliğin, binaların durumu, işleyişin altyapısı, mali durum, topluluğun nüfus yapısı ve bunun gibi başlıklara yönelik incelemelerle halihazırdaki durumun belirleyin.
- 3. Misyona ve vizyonu oluşturun.**
- 4. Örgütün değerlerini belirleyin.** Aynı zamanda rehber prensipler olarak de adlandırılan bu değerler, birliğin eğilimlerini ve beklentilerinin ortaya koyar.
- 5. İhtiyaç belirlenmesi sürecini işletin.** Topluluğun bu günkü durumunu analiz ederek, kritik konulara yaklaşımlarda bulunarak, ve birliğin güçlerini, zayıflıklarını, fırsatlarını ve karşı karşıya olduğu tehditleri belirleyerek, birliğin ihtiyaçlarını belirleyin.

- 6. Örgüt için güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi.** Birliğin misyon ve vizyonunun hayata geçirilebilmesi için ele alınması gereken kritik konuları listeleyin, bunu birliğin gücü, zayıflıkları, fırsatları ve karşı karşıya olduğu tehditler üzerine temellendirin.
- a. Güçlü yanların, zayıflıkların, fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesi (SWOT)**
- Güçlü olunan yanlar.** Örgütün misyon ve vizyonunu yerine getirebilme yetisini geliştiren organizasyonel özellikleri listeleyin.
  - Zayıflıklar.** Örgütün misyon ve vizyonunu yerine getirebilme yetisini zayıflatan organizasyonel özellikleri listeleyin. Bunlara, uygun olmayan teknoloji veya teknoloji kullanımı, çekirdek kadro uzmanlık eğitiminin olmayışı, hizmetlerdeki zafiyet ve bunun gibi örnekler verebiliriz.
  - Fırsatlar.** Örgütün misyon ve vizyonunu karşılamasını sağlayacak iç ve dış faktörleri listeleyin. Bunlara, gereken alanlarda sağlanan teknolojik gelişmeler, işlevlerin sağlanlaştırılması gibi örnekler verebiliriz.
  - Tehditler.** Örgütün misyon ve vizyonunu karşılamasını engelleyecek iç ve dış faktörleri listeleyin. Bunlara, ipotek edilmiş malların kaybedilmesinin yüksek oranda yaşanmasını, uzayan işçi grevlerini, üreticilerin ilgi alanı değişikliklerini verebiliriz.
- 7. Örgütün ilke ve değerlerini belirleyin**
- 8. Paydaşların rollerini belirleyin.**
- 9. Uzun vadeli hedefler geliştirin ve önceliklendirin.** İhtiyaçların değerlendirilmesi yoluyla ortaya belirlenen kritik konulara belirli bir yaklaşım gösteren kısa vadeli hedefler geliştirin; daha sonra bu hedeflerin bir öncelik sıralamasını yapın.

- Stratejik planlama her şeye cevap veremez; önemli olan, bazı kararların ve eylemlerin diğerlerinden daha önemli olduğunu fark etmektir. Stratejik planlamada, en temel ve en önemli eylemler hakkında "karar vermek", esastır. Yani önemli de görerseniz, bazı şeyleri yapmayacaksınız; şimdilik onları rafa kaldıracaksınız, sadece şimdilik...
- Karar aşamasına örgütün tüm bileşenlerinin eksiksiz katılımını gözetmek, örgüt içi demokrasiyi güçlendireceği gibi uygulama aşamasında çıkacak sorunları da azaltır.
- Stratejik planlama, öncelikleri tespit ederken örgütün güçlü ve zayıf olduğu yönleri ve nesnel koşulların yarattığı olanaklar ile riskleri de hesaba katmayı gerektirir.
  - Planlama yaparken, örgütünüzün hedeflerine uygun ve pek de uzun olmayan bir zaman aralığı seçmeniz yarar var. Özellikle önceden öngörülemeyen politik hareketlilikler ve örgüt içi değişim, uzun dönemli bir planlamayı etkisizleştirebilir.
  - Bir yıl ve daha uzun dönemli planlamalar, yılda bir kez mutlaka gözden geçirilmeli ve bir sonraki planlama için sonuçlar bir kenara not edilmeli. Uygulama ekibinin, bu gözden geçirme işini daha sık aralıklarla, örneğin üç ayda bir yapılması daha uygun olur.

- Bir sivil toplum örgütünün aynı dönem içinde birbiriyle ilişkili birden fazla stratejik planı olabilir. Planlar arasındaki zaman farkları ve başlangıç ve bitiş tarihleri arasındaki uyumsuzluklar gözardı edilmemelidir. Somut işlerin not edildiği bir yıllık plan, bu uyumsuzluğun yaratacağı karmaşayı netolarak görmenizi sağlar.

## II. MİSYON VE VİZYON

İkinci aşamada, “**nereye varmak istiyoruz?**” ya da **nerede olmak istiyoruz sorusunun** yanıtını araştırıyoruz. Örgütün misyon ve vizyonu ile değerleri/ilkeleri, stratejik amaçları belirlenir. Bu aşamanın sonunda misyon bildirgesi ile vizyon bildirgesi taslakları hazırlanır. Böylece örgütün neyi, niçin planladığı konusunda tutarlı bir ortak görüş oluşmuş olur.

Misyon ve vizyonun gerçekçi biçimde tanımlanması, onları gerçekleştirmeye yönelik eylemler konusunda da kolaylık sağlayacaktır. Stratejik amaçlar ise kuruluşun, misyonuyla uyumlu olan vizyonunu gerçekleştirmedeki önceliklerini ortaya koyar.

### 1. VİZYON

Vizyon bildirgesi, kuruluşunuzun nasıl bir gelecek istediğine ilişkin açık, heveslendirici bir mesaj olmalıdır.

**Bir STÖ vizyonunu, şu sorunun cevabını vererek vizyonunu belirleyebilir: “Benim kuruluşuma artık gereksinim kalmayacak bir dünya neye benzer?”.**

Vizyon başarının resmiyle ilgilidir; örgütün çalışması sonunda varılacak nokta konusunda bütün üyelerin paylaştığı bir resmin sözlü ifadesidir. Bu başarı hayalinin peşinden gitme insanları birlikte çalışmaya iten güçtür.

**Stratejik planlamanın temel evrensel kuralı şudur: Hiçbir zaman sizi yönlendiren vizyonunuzdan daha büyük olamazsınız.** Vizyon bildirgesi, örgüt üyelerinden beklentilerini, özlemlerini ve kapasitelerini zorlamalarını istemelidir. Güçlü, çekici ve değerli bir vizyonunuz yoksa uğraşmanızın anlamı kalmaz.

**Vizyon, stratejik planın hazırlanma sürecinden çok, uygulanma süreci için önemlidir.** Strateji geliştirilmesi ne yapmaya çalıştığınızla, örgütünüzün amaçlarıyla ilgilidir.

**Vizyon daha kapsamlıdır ve başarının resmiyle ilgilidir.** Bu başarı hayalinin peşinden gitme insanları birlikte çalışmaya iten güçtür.

Vizyon, **bir örgütün varlığını sürdürme sebebidir, örgütün motivasyon aracıdır.** Örgütün ne için var olduğunu hem kendi dışındakilere anlatma, hem de kendi içinde hatırlatma işlevini görür. Doğru bir biçimde kaleme alınmış, hayata geçirilebilir bir perspektif sunan ve yeterince anlamlı olan bir vizyon, örgütü gerçekten bu doğrultuda çalışmak için motive edici bir etken olacaktır.

Vizyon, **bir irade bildirimidir,** örgütü meydana getiren kişilerin ideal geleceklerini tanımlar, örgütün toplum üzerinde nasıl bir etki ve değişim ön gördüğünü gösterir, örgütü tek bir stratejik hedef doğrultusunda birleştirir ve örgütün gündelik işlerini yürüten kişilerin izleyeceği örgütsel bir amaç belirler.

Vizyon, **“bugün bulunulan ve gelecekte olmak istenilen yerin net ifadesi”** olarak tanımlanabilir. Vizyon örgütümüzün gelecekte varmayı umduğu mutlu sondur, bir gelecek projeksiyonudur.

Vizyon **gerçekçi ve değişimlere cevap verebilir nitelikte olmalıdır.** Burada gerçekçilikle demek istenilen, daha önce de tartıştığımız gibi somut eylemlere dönüştürülmek açısından vizyonun ayaklarının yere basmasıdır.

Vizyon **olabildiğince kolay anlaşılır, kısa ve net olmalıdır;** özellikle farklı kişilerin farklı anlamlar yükleyeceği metinlerden uzak durmak gereklidir.

Vizyonunuz **değerlerinizle çatışmamalıdır;** vizyon ve değerlerden hangisinin önce belirleneceği gibi bir tartışma anlamsızdır. Hangisinden başlarsanız başlayın süreçler birbirini besleyecektir. İşe vizyonu yazmakla başladıysanız, değerlerinizi belirledikten sonra ikisi arasındaki tutarlılığı kesinlikle kontrol etmelisiniz.

Vizyon örgüte **hareket alanı tanıyacak kadar esnek, herkesin aklına geleni örgüt adına örgütten bağımsız yapamayacağı kadar da dar anlatımlar içermelidir.**

Vizyon oluşturulurken ilk hedef geleceğin nasıl biçimlenmesini istediğinizi tartışmak olmalıdır.

**Vizyon nihai amaçtır, Hayal edilen gelecektir. Yapılan her çalışma vizyona yöneliktir. Vizyona ulaşıldığında STÖ'ye ihtiyaç kalmaz. Vizyon STÖ'ler için vizyon, çalışma alanlarındaki ana motivasyonu oluşturan; nasıl bir toplum, nasıl bir dünya hayal ettiklerinin ifadesidir. Stratejik planlamada temel kural şudur: Hiçbir durumda sizi yönlendiren vizyonunuzdan daha büyük olamazsınız!**

STÖ'ler için vizyon, belirli bir alanda ulaşılmasını arzuladıkları son durumu tanımlar. Bu, vizyonun bir hayal olduğu anlamına gelmez. Tersine, örgütün vizyonunu belirlerken bugünkü durumunu, örgüt içi dinamikleri, kurumsal yapısını ve değerlerini dikkate almak gerekir. Bu anlamda, vizyon gerçekçi bir nitelik taşır ve ulaşılması olanaklı bir dizi amaçtan oluşur. Bu gerçekçi yanına karşılık, vizyon iddialı ve idealist, hatta radikal olabilir. Önemli olan, bu vizyonun STÖ'yü diğerlerinden ayırması ve STÖ'nün toplumsal bir gereksinmeye cevap vererek bir boşluğu doldurmasına katkıda bulunmasıdır.

Kurumun vizyonu:

- Değişime işaret eder, yön gösterir.
- Gerçekleşebilir, fanteziden ibaret değildir.
- Kolay anlaşılır, kısa ve öz bir ifadeden oluşur.



Vizyon bildirgesi **gerçekçi ve inanılır, iyi ifade edilmiş, kolay anlaşılır, hırslı, örgüte uygun ve değişmelere cevap veren bir nitelikte** olmalıdır. Örgütün enerjisini doğru yönlendirmeli ve bir eylem kılavuzu işlevi görmelidir. Başka bir deyişle, örgütün misyonunu gerçekleştirme konusunda esin kaynağı olmalıdır.

Vizyon bildirgesi bir kuruluşun **ne olmak istediğini ortaya koyar**. Kuruluşun geleceğiyle ilgili bir esin kaynağıdır ve karar alma sürecinde **yol gösterici bir işlev görür**. Etkili bir vizyon bildirgesi farklı anlayış ve yorumlara yer vermeyecek kadar net ve açık; kuruluşun değerleri ve kültürüyle uyumlu, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar içeren; paydaşlara umut aşılayan bir nitelik taşımalıdır. Gerçekten etkili olması için, vizyon bildirgesinin kurum kültürünün bir parçası haline gelmesi gerekir. Kuruluşun vizyonunun düzenli bir biçimde paydaşlara iletilmesi yöneticilerin sorumluluğundadır. Kuruluşun üyelerinin, çalışanlarının ve gönüllülerinin kişisel vizyonları ile kuruluşun vizyonu arasında bir bağdaşma sağlanması STÖ'nün başarısı açısından çok önemlidir.

**Vizyon, kurumun varolma nedenidir.** Önümüzdeki 30- 50 yıl içerisinde nerede olmak isteniyor sorusunun cevabı Vizyon'dur.

Vizyon aslında daha çok öğleden sonra üzerine konuşacağımız, değerlerden hareketle oluşturulur, örgüte bir gelecek perspektifi verir. Vizyon, STÖ'dekilerin yaratmak istedikleri, hayata geçmesine katkıda bulunacakları gelecekteki durumu, dünya halini açıkça ortaya koyar.

Bir vizyon belgesi belirli sorulara verilecek cevapları içerir. Bu yüzden vizyon sizi hiç tanımayan, örgütünüzü merak eden bir kişinin aklına gelecek öncelikli soruları da cevapladığından kendinizi kamusal alanda tanıtırken başvurmanız gereken ilk belgedir.

Vizyon bildirgesi bir kuruluşun nasıl bir gelecek arzuladığının kısa bir tanımıdır. Kuruluşun çalışmaları ile ilgili bir esin kaynağıdır ve karar alma sürecinde yol gösterici bir işlev görür. Vizyon bildirgesi örgüt başarı kazandığında durumun nasıl olacağını gösterir.

#### İPUCU:

**Vizyon sizin ufuk çizginizdir.** Vizyon tartışmalarında, konuyu kimsenin öngöremeyeceği kadar uzak bir geleceğe çekmeye çalışanlarla, belirsiz bir gelecek hayaliyle uğraşmak yerine acilen ne yapacağımızı konuşmamız gerektiğini savununlar arasında bir denge tutturmak gerekir.

#### Vizyonu belgesi oluştururken hangi soruları sorarız?

- Nasıl bir gelecek hayal ediyoruz?
- Tüm çalışmalarımızın yöneleceği/hizmet edeceği ortak hedef nedir?
- Gelecekte hangi noktaya ulaşıldığında artık bize ihtiyaç kalmayacaktır?

### **Peki vizyon ne değildir?**

- Gelecek ile ilgili "tahminler" yapmak değildir.
- Hiçbir şey yapmadan, hayatın sizi yönlendirmesine izin vererek ulaşacağınız durumu tanımlamak değildir.
- Bugünden ve yarından vazgeçmek değildir.
- Gerçekleşmesi olanaksız hayaller değildir.
- Yalnızca fantezilerle ve düşlerle varolan duygu ve görüntüleri, davranışların çıkış noktası yapmak değildir.
- Bir macera arayışı, bir koyup üç alınacak bir kumar değildir.

### **Vizyon geliştirilirken süreci olumsuz biçimde etkileyebilecek etkenleri şöyle sıralayabiliriz:**

- Gelenekçilik
- Alay konusu olma korkusu
- Kişilere, koşullara, rollere ve olasılıklara ilişkin basmakalıp fikirler (fikir-i sabit durumlar)
- İlgili taraflardan bazılarının kendi halinden fazlasıyla memnun olma hali (gönül rahatlığı)
- Yorgun idareciler
- Kısa vadeli düşünme ve dar perspektifler
- Kişisel özellikler, örneğin her şeye muhalif olanlar, kronik kötümserler, belli konularda takıntılı davrananlar.

### **Vizyon belgesi oluşturmak ne işimize yarar?**

Vizyon oluşturma süreci ve bu sürecin sonuçları karışık ve kimi zaman da gereksiz görünebilir. Ancak, uzun vadede önemli yararları vardır.

Vizyon belgesi oluşturmak:

- Kısıtlı düşünce çerçvemizin dışına çıkmamızı sağlar.
- Çalışmaların sürekliliğine katkıda bulunur ve planlama sürecinin yarattığı kesinti ve duraksama etkilerini azaltır.
- Örgütün yönünü ve hedefini belirler.
- Gerekli değişime dikkat çeker.
- Üyelerin ve ilgili tarafların ilgi ve taahhüt düzeyini artırır.
- Odaklanmayı kolaylaştırır.
- Özgün ve yaratıcı çalışmalara yönelmeyi özendirir.
- Özgüven sağlar ve geliştirir.
- Müdahil olma ve sahiplenme yaratır.
- Etkinlik ve verimlilik sağlar.

Vizyon bildirgesini yazmayı tartışırken ve kaleme alırken şu noktalara özen göstermeye dikkat edin:

- Örgütünüzün inanç, ilke ve değerlerinden, içinde bulunduğu ortama ilişkin yorumlardan yararlanın,
- Gelecekte sizin ne görmek istediğinizi (geleceğin nasıl olmasını hayal ettiğinizi, sizin açınızdan ideal bir geleceğin ne olduğunu) açıklayın,
- Belirgin hedefler koyun, kendinizi diğer örgütlerden ayıran öğeleri belirleyin,
- Olumlu ve yaratıcılığa açık olun,
- Sistemin gelecekte geçireceği olası değişim ve dönüşümleri dikkate almayı unutmayın,
- Örgütün şu anki durumunda, metodolojisinde, kullandığı araçlarda, çalışma yollarında, faaliyetlerinde, vb. dramatik değişikliklere açık olun
- İdeal gelecek perspektifinizde kendinize çizdiğiniz yolu kaynaklarınızı dikkate alarak gerçekçi bir biçimde belirleyin.

## 2. MİSYON NEDİR?

Misyon, örgütün varoluş amacını tanımlar.

Örgütün tanımladığı vizyon ve benimsediği değerler ışığında **ne yapacağını, kim için yapacağını, bunu nasıl ve niye yapacağını açıklar.**

Misyon **bir görev tanımıdır**; örgütün toplumsal hayatta kendisine nasıl bir sorumluluk yüklediğini açıklar.

Misyon aynı zamanda bir örgütün **kamusal alanda hangi boşluğu doldurmaya çalıştığına da işaret eder**; bir anlamda örgütün yüklendiği misyon **o toplumda neyin eksik olduğunun da bir göstergesidir.**

Misyon **hangi stratejilerin izlenip hangilerin izlenmeyeceğini, nelerin planlanması gerektiğini, organizasyon şemasının nasıl biçimlenmesi gerektiğini belirleyen çerçeve metnidir.**

Misyon, gücünü ve kaynağını değerlerden almaktadır. Bu nedenle öncelikle değerlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Bir örgütün misyonu, onun neden var olduğunu, yani varlık nedenini oluşturan **ana görevi** tanımlar. Aslında her STÖ'nün kuruluşunun ardında böyle bir "görev" anlayışı yatar. Gelecekle ilgili ortaya konan vizyonu hayata geçirmek için STÖ'nün kendine biçtiği "görev tanımı" ise, misyonu oluşturur.

Misyon **"biz ne için varız", "ne iş yapacağız", "vizyonumuzu nasıl hayata geçireceğiz" sorularına cevap vermelidir. Misyon da, STÖ'nün gerçekleştireceği program, proje ve faaliyetler için genel çerçeveyi oluşturur.**

Misyon bildirgesi, örgütünüzün varlık nedenini ve amacını birkaç cümleyle paydaşlarınıza ve topluma iletmelidir. Örgütün hedef kitesini ve kritik süreçlerini tanımlamalı ve istenilen başarı (performans) düzeylerini kısaca tanımlamalıdır.

### Misyon bildirgesi

**Kurumun yönünü belirler, ilgi alanlarını saptar ve faaliyet konularını belirler.**

**Vizyonda belirlenen amaçlara ulaşmak için hedefler belirler.**

**Organizasyon içinde yer alan herkesin benimsediği ve uymakla yükümlü olduğu görevlerdir.**

Misyon bildirgesi örgütünüzün amaçlarını ve isteklerini tarif eden, hatırlanması kolay bir tanım belgesidir. Bu bildirim örgütünüzle ilişkili olabilecek tüm taraflara sizin kim olduğunuzu anlatır.

Misyon bildirgesi belirlediğiniz vizyon doğrultusunda **yapacağınız çalışmalara ilişkin temel politikalarınızı ortaya koyan bir bildirge**dir.

Misyon bildirgesi; örgütünüz içindeki ve dışındaki herkese

- kim olduğunuzu,
- ne yaptığınızı,
- kim için ve kiminle yaptığınızı,
- nasıl ve neden yaptığınızı eyleme dönük bir biçimde açıklayan, bugün olduğu durumla birlikte gelecekte olması isteneni yansıtan ve varoluş amacını belirleyen bir görev bildirgesidir. Misyonun bir özelliği de örgütlerin sınırlarını belirlemesidir.

### İPUCU:

**Misyon bildirgesi şöyle bir cümle formatında olabilir:**

X Derneği,

Nerede faaliyet gösterir? (yer)

Kimler için yapar? (hedef kitle)

Ne şekilde yapar? (aktivite yöntemi)

Neler yapar ya da neler hedefler? (üretir, sağlar)

Böylece neleri gerçekleştirir? (istenen sonuç, ana faaliyet, amaç)

Misyon bildirgesi bu ve benzer öğeleri barındırmalıdır:

- **Örgütümüzün eylemsel kimliği**
- **Örgütümüzün amacı**
- **Bu amaca uygun eylemlerin kimleri hedeflediği ve kimlerle yapılacağı**
- **Bu eylemlerin hangi yöntemler kullanılarak yapılacağı**

- Örgütümüzün varlık nedeni nedir?
- Hangi alanda çalışıyoruz?
- Hangi çalışma konuları nihai amacımıza hizmet eder?
- Öncelik / aciliyet taşıyan konular nelerdir?
- İlgili alanlarımıza, bilgi ve deneyimimize en uygun çalışma konuları hangileri?
- Benzer nihai amaçlara hizmet eden başkalarından farkımız nedir? (Amaçınızı tanımlarken yöntemlerden çok çıktılara ve sonuçlara odaklanın: Çalışmalarınız sonunda ne değişecek? Örneğin, "çevre konusunda duyarlılığı artırmak" doğru bir ifade olacaktır. Buna karşılık, "çevreyi koruma konusunda kampanyalar düzenlemek" ifadesi yalnızca yöntemi vurguladığı için eksik ve yanlıştır.)
- Hangi çalışma biçimlerini kullanmalıyız?

#### İPUCU:

**Misyonu hazırlarken kapsamı dikkatli belirlemek gerekir.** Dar tutulan misyon sorunlar ve değişimler karşısında etkisiz, geniş tutulan ise vizyon ile uyumsuz olabilir. Ayrıca geniş bir misyon tanımı örgütün görevinin ne zaman sona ereceği sorusunun cevabını da anlaşılması güç hale getirecektir.

ASLINDA misyon uzun vadeli olan vizyona doğru, değerlerinizin kılavuzluğunda giderken, orta vadede ne yapacağınızı tanımlayan siyasi bir bildirimdir. Böylece kısa vadede yapacağınız işlerin kapsamını belirlemiş olur. Tıpkı değerler gibi misyon tanımı da, kendi örgütünüzle diğerleri arasındaki farklılığı ortaya koyar. Değerler kişilik farklılıklarına işaret ederken, misyon yaklaşım farklılıklarını tanımlar.

Misyon bildirgesini geliştirirken, hangi soruların da yanıtlanması gerekir?

- Örgüt hangi sorunu çözmeyi ya da gereksinimi karşılamaya çalışıyor?
- Örgütünüzü "eşsiz" kılan nedir?
- Çalışmalarınızdan kimler yararlanmaktadır?

**Misyon bildirisi, aşağıdaki cümle formunda oluşturulabilir:**

#### İPUCU:

Misyon tanımınızı doğru bir biçimde ifade etmek büyük önem taşır; aksi halde kısa vadede örgüt üyelerini etkin ve etkili olmayan faaliyetlere yönlendirmek gibi birçok olumsuz sonuç ortaya çıkabilir. Eğer misyon bildirimini yeterince açık, kapsamlı ve yönlendirici değilse örgüt hem geleceğe ilişkin farklı olasılıkları fark etmekte, hem de yapılan faaliyetlerin niteliğinde değişikliği gerektiren iç ve dış koşullardaki değişimi analiz etmekte başarısız olacaktır.

### III. KURUMSAL DEĞERLER - İLKELER

Değerler, örgüt üyelerinizin sahip olduğu ve uygulamaya çalıştığı ortak ilke ve inançlardır.

Değerler,

- bir örgütün özündeki ideolojik yaklaşımı ve örgüt üyelerinin uzun bir dönem için çok büyük bir değişim geçirmeyecek ilkeleri ile etik kurallarını tanımlar.
- sadece örgütün uyguladığı politikaları değil, aynı zamanda bu politikaları yürütürken temel alacağı ölçüyü de içerir.
- Kurumun doğrularını, görevini gerçekleştirirken gözeteceği etik ölçütleri yansıtır.
- Üyeler için yol gösterici ve motive edicidir, bu yönüyle nihai amaca benzerlik gösterir.
- Üyeler ve destekçilerin sahiplenme duygularını güçlendirir.

Değerler örgüt için bir kılavuz işlevi görecektir, farklı amaçlar arasında önceliklerin neye göre belirleneceğine işaret edecektir ve örgüt içindeki kişilerin bir arada çalışacakları ortamın ilkelerini biçimlendirecektir.

STÖ'nün değerleri, ahlaki altyapısı, inançları ve idealleri üzerine kuruludur. Örgütün profesyonel ya da gönüllü çalışanları ve üyelerinin örgüte katılmalarının nedenleri de bu değerlere dayanır. Birçok STÖ'de değerler açıkça yazılı olmasa da, var olduğu genelde kabul edilir. Bu değerler, STÖ'nün temel işleyişi konusunda, paydaşlar ve dışarıya için önemli bir referans noktası oluşturur.

Değerler, üyelerinizin çalışmalarını yönlendirir. Örneğin yeniliğe, farklılığa, yaratıcılığa bağlılık bu değerler arasında yer alabilir. Örgütün ortak değerlerinin yazılı hale getirilmesi, üyelerin bu sürece katkıda bulunmasına ve kendi kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum ya da uyumsuzluğu anlamalarına yardımcı olur.

**Bir anlamda değerler hem politikalar hem de operasyonel faaliyetler açısından bir örgütün kırmızı çizgilerini belirler.**

Örgütün siyasi tercihlerini ve etik anlayışını yansıtan değer ve ilkeler hemen hemen kişilik özellikleri gibidir. Kişilik özellikleriniz neleri önemli bulduğunuz kadar davranış biçiminizi ve olaylara yaklaşım biçiminizi de belirler. Sağduyunun, sorumluluk alma, açıklık ve yaratıcılık (var olanın ötesine geçme becerisi/çabası) kendine güven ve kişisel olgunluk anlamına geldiği gibi, saldırganlık, şikayet ve şiddet de kişisel korkuların ve güvensizliğin ürünüdür. Bir STÖ'nün değerleri; faaliyet ve kararlarında sınırları belirleyen ölçütleri oluşturmaktadır. Bu haliyle **değerler; vizyonun temeli, kurumun ayırt edici ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve sağlanmasına özen gösterilen amaçlarıdır.** Değerler yol gösterici olarak çalışanları; kuruluşun düzeni, istikrarı ve gelişimine uygun davranışlara özendirir.

Değerler aynı alanda çalışan örgütler arasındaki kimlik farklılıklarını anlayabilmek için dış dünyanın kullanabileceği en önemli ölçüttür. Örneğin aynı alanda çalışan örgütler için fırsat eşitliği en önemli değer olabilir. Ancak bir örgüt bu değerden fırsat eşitliğinin önünde engel olan ve katılımcılığın önünde bariyer oluşturan etkenlerin elenmesini amaçlarken, bir diğeri fırsat eşitliğinin etkinlik gibi ölçütler altında sağlanması gerektiğini ifade edebilir. Bu nedenle ileri sürdüğünüz bir değere yüklediğiniz anlamı olabildiğince açıklamaya çalışın. Bu anlamlandırmayı önemli kılan bir başka etken de kültürel kodlardır. Örneğin fırsat eşitliği farklı kültürlerde ve sistemlerde farklı anlamlar taşıyabilir; yine farklı ideolojik tercihler bu kavrama yüklenen anlam açısından belirleyici olabilir. Söz gelişi burada örnek verdiğimiz fırsat eşitliği Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa ve Türkiye gibi farklı ülkeler temel alındığında farklı anlamlara işaret edecektir. Bu farklı anlamlandırmalar sadece dış dünyanın sizi doğru algılaması açısından değil, kendi içinizde ortak bir anlayış geliştirmek açısından da sorun oluşturacaktır.

Değerler **vizyonumuz doğrultusunda yol alırken bize yön verecek olan pusulalardır.** Bu açıdan bir örgütün sahip olduğu değerler ikiye ayrılabilir. Bunlardan birincisi gelecek vizyonumuza ilişkin değerlerdir, bu vizyonun ekseninde nasıl bir ruh ve anlayış olduğuna işaret ederler. Örneğin "toplumsal çatışmaların diyalog yoluyla çözümü" bu türden bir değer örneğidir. İkinci olarak örgüt kendi içinde istediği eylemleri uyumlu ve tutarlı bir biçimde yürütmek için "işleri nasıl yapmalıyız" sorusuna cevap verecek değerler belirleyecektir. Örneğin "kararların uzlaşma ile alınması" bu türden operasyonel bir değerdir. Değerleri belirlerken önemli bir nokta, özellikle vizyonumuz içinde hizmet götürmeyi taahhüt ettiğimiz kişilerle aramızdaki ilişkiye ilişkin kuralları belirlemektir. Daha basit bir ifadeyle bir örgüt, insanlar için mi, yoksa insanlarla birlikte mi çalışacağı sorusunun cevabını değerleri içinde belirtmelidir. Bu, hem örgütün dış dünyanın katkısına ne kadar açık olduğunun sinyalini verecek, hem de bir sonraki adımda misyonu daha anlaşılır kılacaktır.

Özellikle, "**üyeler arasında hangi inançları paylaşıyoruz?**" sorusu değerleri anlamaya yardımcı olacaktır.

Üye ve çalışanların kurumu kavradığının başlıca göstergesi olan **değerler, kurum kültürünün de temelini oluşturmaktadır.** Kurum değerlerinin paylaşılması, çalışanların hedefleriyle uyumunun sağlanması gereklidir. Dolayısıyla kurum değerlerinin diğer bir işlevi de hedeflere yönlendirmek ve bir konuya odaklanmış kurum sinerjisini oluşturmaktır.

## VİZYON

Neden varız?  
Ne yapmak için buradayız?  
Hangi değerler bize yön verecek?  
Neye ulaşacağız?  
Nasıl ulaşacağız?

## MİSYON

Bugün ne durumdayız?  
Ne yapmaktayız? Görevimiz nedir?  
Kim için yapmaktayız?  
Nasıl ve neden yapmaktayız?  
Neden varız?  
Birincil yeterlilik alanımız nedir?  
Bizi başka kurumlardan ayıran özellikler nelerdir?  
Kurumun karakterini ne belirlemektedir?  
Gelecek için isteklerimiz nelerdir?  
Kurumun amacına ulaşması nasıl sağlanacaktır?

## DEĞERLER

Temel inançlarımız nelerdir?  
Ahlaki kurallarımız nelerdir?  
Davranış kurallarımız nelerdir?  
Özen gösterdiğimiz amaçlar nelerdir?  
Özen gösterdiğimiz amaçlar nelerdir?  
İdeallerimiz nelerdir?  
Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduklarına nasıl karar veririz?  
Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduklarına nasıl karar veririz?  
Hangi ölçütleri temel alırız?

### Bu soruların cevapları kurum değerlerinin belirlenmesini kolaylaştırır.

- Temel inançlarımız nelerdir?
- Ahlaki kurallarımız nelerdir?
- Davranış kurallarımız nelerdir?
- Özen gösterdiğimiz amaçlar nelerdir?
- İdeallerimiz nelerdir?
- Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Hangi ölçütleri temel alırız?
- Etik anlayışımız nedir?
- Hangi idealleri paylaşıyoruz?
- Ortaklaştığımız inançlarımız neler?
- Kararlarımızın ve çalışmalarımızın doğru veya yanlış olduğunu neye göre değerlendirilir?



Değerler, örgütünüzün faaliyetleri süresince sizin için bir **etik terazi** işlevi görecektir.

Genel misyonunuza ve daha sonra uygulayacağınız strateji ve taktiklere ilişkin kararları almaya yönelik olarak aşağıdaki sorulara cevap verirken, değerler rehber işlevi görür. MESELA:

- Bu kişilerle, örgütlerle çalışmalı mıyız? Bu platform ve/veya projede yer almalı mıyız?
- Bu iş için bu maddi kaynağı kullanmalı mıyız?
- Diğer örgütlerin, hükümetin vb. bu bildirimine nasıl bir tepki vermeliyiz?
- Bu işi yürütmek için planladığımız eylemler kendi kimliğimizle tutarlı mı? Değilse ne yapmalıyız?

Vizyon, değerler ve misyon iç içe geçen, biri diğerinden daha öncelikli kabul edilemeyecek ve bir örgütü birleştiren zımt işlevi gören irade bildirimleridir. Aynı zamanda örgütün kendini topluma tanıtmaya araçlarıdır; vizyon, değerler ve misyon bir örgütün halkla ilişkiler çabalarının ana eksenini oluştururlar. Bu üç irade bildirimini birbirini tamamlar, her biri örgüt için hayati öneme sahip farklı noktalar üzerinde odaklanır. Bu nedenle **bu üç bildirim arasında bir tutarlılık olmak zorundadır, aksi halde örgüt kendi yön duygusuna sahip olamaz.**

## IV. DURUM ANALİZİ - NEREDEYİZ?

Bir stratejik planlama çalışmasının ilk aşamasında “neredeyiz?” sorusunun yanıtı aranır. “**Durum analizi**” olarak da adlandırılan bu aşamada, kuruluşun içinde bulunduğu koşulların gerçekçi bir saptaması gerçekleştirilir. Bu saptama kuruluşun kaynaklarını, yönetim yapısını, **paydaşlarını, içinde faaliyet gösterdiği hukuksal ve yönetsel çerçeveyi, yerel, ulusal, bazen de uluslararası durum ve gelişmeleri kapsar.**

Stratejik planlamanın daha önce de söylediğimiz gibi kesin yöntemi yoktur - hiçbir araç zorunlu değildir - bu sorunları tanımlamak ve açıklamak için en iyi yardımcı olur ne pragmatik bir seçim meselesidir.

Sivil toplum örgütleri açısından değerlendirdiğimizde bu başlıklar içinde yer alan her öge kullanılacak strateji ve uygulanacak yöntem açısından belirleyici olacaktır. Genel ortam altında bakılacak olan ögeler bir ülkedeki genel siyasi, ekonomik ve toplumsal durum ve bu alanlarda beklenen gelişmelerdir. Çevrenin yapısı ise özellikle ilgilendiğimiz sorun ile ilgili koşulları içerir. Tüm bu analiz hangi elverişli koşulları değerlendirebileceğimiz, nelerden kaçınmamız ve nelere karşı hazırlıklı olmamız gerektiği ve kimlerin bizimle beraber olacağı, kimlerin bizi destekleyeceği ve kimlerin muhalefet edeceği konusundaki sorularımızın cevaplanmasını sağlayacaktır. **Burada söz ettiğimiz analiz stratejik planlamada kullanılan SWOT ve PESTEL yöntemlerinin de hareket noktasını oluşturmaktadır.**

**Bu türden bir analiz yapmadan doğrudan eylem üzerinde düşünmeye başlamak bizi hiç de istemediğimiz noktalara götürebilir. Örneğin ülkedeki siyasi gelişmeleri ve olası politikaları dikkate almadan yola koyulmak bizi hem sürprizlerle hem de yanlışlarla karşı karşıya getirebilir.** Ayrıca var olan koşullar bize kendi konumumuzu güçlendirme olanağı da verebilir ve bu analizi yapmamak bu fırsatları değerlendiremememize yol açabilir. Diğer taraftan genelde herkes özellikle kendi ülkesinde bazı faaliyetleri dikkate alıyorsa, genel ortama ilişkin oldukça doğru yargılara sahip olacağını düşünecektir ve bu kanı doğru da olabilir. Ancak genel bilgilere ve sezgilere güvenmek ortamdan kaynaklanan tehditleri ve fırsatları abartmamıza, bunlara karşı tavır belirlerken hata yapmamıza neden olabilir.

## 1. SWOT ANALİZİ

Bunlardan kaynak analizi, kuruluşun mali ve maddi kaynaklarının yanı sıra çalışanlarını, kuruluşun toplumdaki bilinirliği ve saygınlığı gibi maddi olmayan kaynaklarını da içerir. Kuruluşun hedef kitlesinin yanında üyelerini ve gönüllülerini de kapsayan paydaşlar analizinde, kuruluşun amaçlarına ulaşma çabasında paydaşların oynayacağı olumlu ya da olumsuz rol araştırılır. Bu aşama sonucunda kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri ortaya koyan bir “durum raporu” hazırlanır.

Böylece, örgütün karşı karşıya olduğu ve stratejik planın dikkate alması gereken kritik konular belirlenmiş olur.

Bir örgüt ile onu çevreleyen dış dünya hakkında net bir düşünce oluşturmanın bir yolu ona dışarıdan, başkalarının gözüyle bakmaktır. Örgüt içi ve dışı paydaşların örgütle ilgili algı ve düşünceleri durum değerlendirmesi için önemli bir veri kaynağıdır. Bu konuda bilgi toplamak için sık kullanılan SWOT tekniğinde dört bilgi kategorisinden söz edilir:

- Örgüt içi güçlü yanlar nelerdir?
- Örgüt içi zayıf yanlar nelerdir?
- Örgütün çalışmalarına yardımcı olabilecek dışsal fırsatlar nelerdir?
- Örgütün çalışmalarını engelleyebilecek hangi dışsal tehlikeler söz konusu olabilir?

**(Tekniğin adı da, yukarıda vurgulanan sözcüklerin İngilizce karşılıkları olan “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” ve “Threats” sözcüklerinin baş harflerinden türetilmiştir.)**

Bu yöntem, belirli bir zaman aralığında, bir sivil toplum örgütünün içinde var olduğu somut durumun tahlilini yapmasına yarayan bir tür analiz yöntemidir. Doğru bir stratejik planlama için, avantajların belirlenmesini, dezavantajların en aza indirilmesini, olanaklardan yararlanmayı ve riskleri hesaba katmayı içerir.

Örgüte ve yürüttüğü programlara uygulanacak SWOT analizi, yönetim kurulu ile çalışanlarının kapasiteleri, programların niteliği, örgütün ve programlarının toplumda nasıl bilindiği, örgütün ofis ve donanımları gibi faktörlerin değerlendirilmesini içerecektir. Başarılı örgütler yalnız zayıf yanlarına değil, güçlü yanlarından nasıl yararlanacakları konusuna da odaklanırlar.

SWOT;

- Mevcut durumun tespiti için kullanılan en yaygın yöntemdir.
- Güçlü ve Zayıf yönler (iç unsurlar) ile Fırsatlar ve Tehditlere (dış unsurlar) odaklanılır
- Esasen iç paydaşlara yöneliktir. Hem iç hem dış paydaşlarla yapmak düşünülebilir. Bu iki grupta ayrı ayrı yapmak zaman, iş yükü ve maliyeti artırır, ancak bir aradayken alınamayacak bilgileri almayı sağlar.

	Pozitif	Negatif
İç Etkenler	<b>S</b> Güçlü Yanlar	<b>W</b> Zayıf Yanlar
Dış Etkenler	<b>O</b> Fırsatlar	<b>T</b> Tehditler

“SWOT” analizi, plan yapmadan önce koşulları ortaya sermeyi amaçlar; hem sivil toplum örgütünün var olan durumunu hem de nesnel koşulları. Güçlü bir strateji oluşturmak için öncelikle somut durumu doğru tahlil etmemiz gerekir!

- A- **Güçlü yanlar**, bir sivil toplum örgütünün belirli bir hedef alanında, halihazırda ya da doğası gereği sahip olduğu avantajlardır. Bir STÖ'nün avantajları arasında, üyelerinin becerileri, uzmanlık alanları, maddi veya aynı kaynaklarının yeterliliği ya da konuyla ilgili irtibatlarının güçlü olması sayılabilir.

Örneğin insan hakları eğitimiyle ilgili bir faaliyet düzenlemeye niyetlenen bir dernek için insan hakları hukuku alanında uzman üyeler ya da bu konuda deneyimli bir başka STÖ ile tanışıyor olmak, önemli avantajlardır.

Örgütünüzün hangi konularda güçlü olduğunu ortaya çıkarmak için şu soruları sorabilirsiniz:

- En önemli avantajlarımız neler?
- En iyi yaptığımız iş hangisi?
- Elimizdeki kaynakların miktarı nedir?
- Benzer bir konuda / alanda çalışan diğer STÖ'lere oranla en güçlü yanlarımız hangileri?

- B- **Zayıf yanlar**, belirli bir hedefi gerçekleştirmede, bir sivil toplum örgütünü kısıtlayabilecek unsurlardır. Örneğin baraj inşaatları üzerine araştırma yapmayı amaçlayan bir çevre derneğinin üyeleri arasında bu konuda uzman kimsenin olmaması ya da kısıtlı bütçe, malzeme veya ekipman eksikliği, çalışmayı zorlayabilir.

Örgütünüzün hangi konularda zayıf olduğunu belirlemek için şu soruları yanıtlamayı deneyin:

- En önemli dezavantajlarımız neler?
- Hangi işi yaparken zorlanıyoruz?
- Hangi özelliklerimizi geliştirmemiz gerekir?
- Nelerden sakınmalıyız?

C- **Fırsatlar, bir sivil toplum örgütü için avantaj yaratan dışsal unsurlardır.** Yine insan hakları eğitimi yapmayı planlayan bir dernek için bu, insan haklarına bağlılığını dile getiren bir hükümet, insan hakları eğitimine sıcak bakan başka dernekler, konuyla ilgilenen öğretmenler, etkinliklerinizi ve amaçlarınızı kamuya duyurmaya gönüllü basın, önemli olanaklardır. Bu alanda bir strateji oluştururken, bu olanaklardan yararlanınız.

Belirlediğiniz çalışma alanında dışsal unsurların yarattığı olanakları belirlemek için şu soruları sorabilirsiniz:

- Belirlediğimiz hedef alanında ve son siyasi gelişmeler doğrultusunda değişik toplumsal kesimlerin eğilimleri nedir?
- Benzer hedefleri gerçekleştirmek için çalışan STÖ'ler hangileri?
- Son siyasi gelişmeler hedeflerimize ulaşmada işimize yarar mı?
- Teknolojik ilerlemeyi yararlı bir biçimde kullanabilir miyiz?

D- **Riskler(Tehditler)**, belirli bir hedef doğrultusunda yürüttüğünüz bir çalışmaya olumsuz etkide bulunabilecek çevresel faktörlerdir. Bunlar genellikle sizin kontrolünüz dışındadır. Siyasi veya ekonomik kriz, sivil toplum hareketine olumsuz bakan bir hükümet, yaygın insan hakları ihlalleri, kurumunuz üzerindeki yerel baskılar gibi... Planlama sürecinde, nesnel koşulların yarattığı risklerin de hesaba katılması gerekir.

Olası riskleri analiz edebilmek için şu soruları sorabilirsiniz:

- Hangi güçlüklerle mücadele ediyoruz?
- Belirlediğimiz hedef, devlet politikalarından ya da sosyal değişimlerden hangi oranda etkilenir?
- Oluşabilecek baskıların hangilerini göze almalıyız?
- Ekonomik açıdan oluşabilecek riskleri bertaraf edebilir miyiz?

**SWOT analizi, iç ve dış öğeleri birbirinden ayırılmış bir biçimde değil, bir arada değerlendirdiğinden kritik bir önem taşımaktadır. Bu analiz olumluya odaklanmayı sağlamaktadır; enerjimizi iç ve dış bütün olumlu/destekleyici etkenlerin birleştiği, iç zayıflıklarımızla dışsal tehditlerin en az olduğu alanlara yoğunlaştırmamızı kolaylaştırır.** Dolayısıyla SWOT analizi zaman içinde değişen öğeleri dikkate almak durumundadır ve bir işe girişmeden önce yapılması gerektiği kadar, kurumumuzda ve/veya sahada ortaya çıkabilecek olumlu olumsuz gelişmeleri kaydetmek üzere belirli sürelerle gözden geçirilmeli ve gerekirse yenilenmelidir.

SWOT Analizinin önemli bir noktası, yine istediğiniz gibi yapacak olmanız ve aslında fikir ayrılıklarını da çok net biçimde ortaya çıkaracak olmasıdır. Böylece resmin bütününe görmemize yardımcı olacaktır.

## 2- PESTEL ANALİZİ

Örgütümüze ilişkin –içsel– ve çalışma sahamıza ilişkin –dışsal– nitelik, etken ve koşulları değerlendirmek önemli ve vazgeçilmezdir.

Ne var ki, içerisinde yer aldığımız bağlama ilişkin büyük resmi de gözden kaçırmamak gerek. Yani, değerlendirmemiz gereken bilgileri üç düzeyde sınıflamak gerekirse, şöyle özetleyebiliriz:

- İç koşullar (örgütümüzün yetenekleri, kapasitesi, ilişki ağı vb.)
- Dış koşullar (mikro düzeyde çalışma alanımızla ilgili koşullar, gelişmeler, vb.)
- Büyük resim (makro düzeyde ortam analizi)

İşte, organizasyonların içinde buldukları geniş tabloyu görmelerine yardımcı tekniklerden yaygın olarak kullanılan biri PESTEL'dir.

PESTEL temel olarak faaliyetlerimizle ilgili, ama SWOT tarafından kapsanmayan konuları içerir. Elbette makro ve mikro olaylar her zaman birbirleriyle bağlantılı olduklarından SWOT ve PESTEL analizleri bazı noktalarda kesişebilirler. Basit bir diyagram PESTEL ile hangi etkenleri ele almaya çalıştığımızın anlaşılmasına yardımcı olacaktır

Durum değerlendirmesinde dikkate alınacak dışsal faktörler genellikle siyasal, ekonomik, sosyal, teknolojik, demografik ve yasal değişkenleri kapsar. Hedef grupların değişen gereksinimleri, artan rekabet, değişen yasal düzenlemeler gibi faktörler bunlardan bazılarıdır.

PESTEL bir işletme veya organizasyon için "ÇEVREYİ" değerlendirmek için kullanılan Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Hukuki ve Çevre ile ilgili faktörlerin kısaltmasıdır.

İçerisinde yer aldığımız ve faaliyet gösterdiğimiz, bizi de kucaklayan, etkileyen ve hatta bir ölçüde biçimleyen koşulların daha geniş ölçekli –makro çevre– analizini yapabilmek için göz önüne almamız gerekenler bu etkenlerdir.

PESTEL hangi güncel sorun ve eğilimlerin örgütleri daha derinden etkilediğini anlamaya yarar. Genelde bu konularla ilgili birçok analiz ve öngörüye ulaşmak mümkündür. PESTEL analizi bu etkenlere ilişkin bilgi yığından bir özet çıkarmamızı sağlar. Bu analizin amacı, makro çerçevedeki olumlu ve olumsuz koşulları örgüt stratejilerimizi oluştururken kullanabilmemizi sağlamaktır.

### A- Siyasi

Ülkedeki siyasi faktörleri ve eğilimleri listeleyin ( hükümet, yasama, yargı ve diğer hükümet organları da diğer siyasi hareketler ve baskı grupları gibi).

### B- Ekonomik

Ülkedeki ekonomik faktörleri ve eğilimleri listeleyin (GSMH, borç programları, devlet gelir kaynakları, ana özel sektör işverenler, gelir dağılımı, vb.).

## C- Sosyolojik

Ülkedeki sosyolojik faktörleri ve eğilimleri listeleyin ( demografik bilgiler, eğitim ve sağlık istatistikleri, istihdam oranlar, arazi mülkiyeti, medya vb.)

## D- Teknolojik

Ülkedeki teknolojik faktörleri ve eğilimleri listeleyin ( bilgi teknolojisi altyapısı, telekomünikasyona erişim ve yayın medyası vb.)

## E- Çevresel

Ülkedeki çevresel faktörleri ve eğilimleri listeleyin ( ormansızlaşma ve çölleşme, kirlilik, kuraklık / sel örüntüleri, yaban hayatı, tarım vb.)

## F- Yasal

Savunuculuğunuzla ilgili yasal faktörler, kısıtlamalar, uygulamalar, yasal mevzuat ve düzenlemeler, gelişmeler

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hükümet politikası</li> <li>Siyasi istikrar</li> <li>Yolsuzluk</li> <li>Dış ticaret politikası</li> <li>Vergi politikası</li> <li>Yoksulluk</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekonomik büyüme</li> <li>Ekonomik kriz</li> <li>Yoksulluk</li> <li>Faiz oranları</li> <li>İşsizlik oranları</li> <li>Gelir dağılımındaki eşitsizlik</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nüfus artış oranı</li> <li>Yaş dağılımı</li> <li>Toplumsal eğilimler</li> <li>Yaşam tarzları</li> <li>Bakış açıları</li> <li>Kültürel bariyerler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknolojik gelişmeler</li> <li>Yenilikler</li> <li>Otomasyon</li> <li>Teknolojik araçlarla ilgili farkındalık</li> <li>Toplumun teknolojiyi kullanma kapasitesi</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İklim krizi</li> <li>İklim</li> <li>Çevre sorunları</li> <li>Çevre Politikaları</li> <li>STK'ların çevre politikaları ile baskıları</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayrımcı yasalar</li> <li>Yargının durumu</li> <li>Yargıda ayrımcı uygulamalar</li> <li>Tematik alanlardaki yasalar</li> <li>Mevzuat ve uygulamada durum</li> <li>..</li> </ul>

**PESTEL analizi yoğun bir ön hazırlık gerektirir.** Analiz için birtakım verilerin toplanması, araştırmaların ve diğer yayınların incelenmesi, bazı kilit isimlerle görüşmeler yapılması ve bu analiz için bir çalışma toplantısı düzenlenmesi gerekebilir. Eğer dış ortamdaki değişiklikleri düzenli olarak izleyen bir örgütseniz bu iş yükünün altından kalkmanız daha kolay olacaktır.

PESTEL analizini ilk kez yapacaksanız ve şimdiye kadar bu biçimde yapılandırılmış bir arşiv oluşturmadıysanız, öncelikli olarak nelerin analizde yer alabileceğine ilişkin bir çalışma toplantısı yaparak ilerleyebilirsiniz. PESTEL analizi sırasıyla şu adımların izlenmesiyle gerçekleştirilir:

- Analiz edilecek alan ve temel başlıkların tanımlanması
- Bu başlıklar altında analiz edilecek verilerin ve araştırmaların, görüşme yapılacak kişilerin belirlenmesi
- Her alt başlık için anahtar nitelik taşıyan bilgilerin belirlenmesi
- Bilgilerin toplanması. Ortamda olacak değişikliklere ilişkin beklentilerin derlenmesi
- Bu bilgilerin farklı ölçütlere göre (örneğin: en fazla etkisi olandan veya değişim olasılığı en yüksek olan...) PESTEL analizinde incelenmesi

PESTEL analizinde aynı etkene ilişkin başlık altında olumlu ve olumsuz gelişmeler yer almaktadır. Bu olumlu ve olumsuz gelişmeleri, SWOT analizindeki iç ve dış tehditler/fırsatlar ile ilişkilendirmek resmin tamamının anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

PESTEL analizi anlaşılması ve uygulanması kolay bir analizdir. Sadece stratejik planlama veya ayrıntılı eylem planlaması için değil, kapasite geliştirme/sorun analizi gibi başka alanlarda da yararlıdır. Aynı zamanda değişik ögeler arasında bir sıralama yapılmasına elverişlidir.

### 3- PAYDAŞ ANALİZİ

Misyon ve ikinci adımda gerçekleştirilen inceleme ile birlikte bir “paydaş” analizi yapmak yararlı olacaktır.

Paydaşlar örgütün kaynaklarını, faaliyetlerini etkileyen veya bunlardan etkilenen tüm kişi ve grupları içerir. Paydaş, gerçekleştirmek istediğiniz toplumsal dönüşümden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek ve bu süreci etkileyebilecek olan herkestir. Bireyler, gruplar, topluluklar veya kurumlar paydaş olabilirler.

Paydaşları kendi aralarında birincil, ikincil ve ortaklar olarak üçe ayırmak, analizi kolaylaştırır. Buna göre:

- **Birincil Paydaşlar:** Öngörülen süreçten, doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlardır. Projenin ulaşmaya çalıştığı hedef grup(lar) ve doğrudan yararlanıcılar da birincil paydaşlardır.
- **İkincil Paydaşlar:** Projenin çözmeye çalışacağı sorunla ilgili olarak çıkarları olan veya aracı konumda diğer tüm kişi ve kuruluşları kapsar. Bu sorunun çözümünden dolaylı olarak etkilenecek olanlar, fon veren kuruluşlar, ilgili resmi kuruluşlar ve diğer STÖ'ler ikincil paydaşlardır.
- **Ortaklar:** Gerçekleştirilmek istenen dönüşümü yaratacak olan kurumlardır.



Stratejik planlama açısından önemli olan paydaş analizi sonrasında bu sürece kimlerin katılması gerektiğinin tam olarak saptanmasıdır. Paydaş analizi sivil toplum kuruluşunun içinde bulunduğu siyasi ortamın tanımlanması açısından da yarar sağlayacak, etkin stratejilerin geliştirilmesini kolaylaştıracaktır.

Aynı zamanda paydaş analizi etik bir gerekliliktir de; örgütü “birileri adına” değil “birileri ile birlikte” çalışmaya yöneltir, karar alırken farklı kişi ve grupların ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiğini hatırlatır.

Paydaş analizi, örgütün misyonunda neleri gerçekleştirdiğinin ve ne gibi değişikliklere ihtiyaç duyulduğunun açıklık kazanması açısından da önem taşır. Böylece örgütün gelecekte ne gibi tercihler ve stratejik yollar üzerinde ilerlemesi gerektiği konusunda bir fikir edinilmiş olur.

Paydaş analizi planlama ve çatışmaların çözümü analizlerinde sık sık kullanılan bir yöntemdir. Paydaş İngilizce “bahsi yürüten veya bahse para koyan” kişi anlamına gelen “stakeholder” kelimesinden gelmektedir. Bugün bu kelime yaygın olarak “bir kurumun amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen kişi veya grup” anlamında kullanılmaktadır.

Paydaş analizinde, paydaş kelimesinin kapsamını tanımlayan, bir anlamda kendi çalışma alanımızdır. Başka bir deyişle paydaşlar o alanla ilgili bireysel ve toplumsal aktörlerden meydana gelir.

Paydaş analizi belirli bir konu ile ilgili paydaşları o alandaki önemleri, karşılıklı ilişkileri ve çıkarları (KARŞILIKLI FAYDA) temelinde tanımlamaya olanak sağlayan bir dizi aracı içerir.

### **Paydaş Analizi Neden Önemlidir?**

Örgütünüz ve yapısı genişledikçe ve daha başarılı hale geldikçe, gerçekleştirdiğiniz eylemler giderek daha fazla insanı etkilemeye başlar. Ve ne kadar çok insanı etkilerseniz, bazılarının işiniz üzerinde önemli bir güce ve etkiye sahip olma olasılığı o kadar artar.

Bu insanlar sizin paydaşlarınız. Projelerinizi güçlü bir şekilde destekleyebilirler veya onları engelleyebilirler, bu nedenle paydaşlarınızın kim olduğunu belirlemeli ve onları mümkün olan en kısa sürede kazanmanız gerekir.

Bunu, paydaşlarınızı belirlemek, önceliklendirmek ve anlamak için etkili bir üç aşamalı bir süreç olan Paydaş Analizi'ni gerçekleştirerek yapabilirsiniz.

### **Paydaş analizi ne işe yarar?**

Var olan etkileşim kalıplarını ortaya çıkarmak,

Alana yapılacak müdahalelerin niteliğini geliştirmek,

Politikalar oluşturmak için gereklidir.

Çatışmaları öngörmek için yararlı bir yöntemdir. Belirlenen paydaşların, özellikle projeye ilişkilerini de analiz etmemizi sağlar; farklı paydaşlar arasında oluşabilecek çatışmaları da öngörmemize yarar.

Paydaş analizi, durum analizi aşamasında projenin sonuçlarından doğrudan ya da dolaylı olarak, olumlu ve olumsuz etkilenecek olan, kişi, grup ve kuruluşların belirlenmesine yarar.

Ayrıca, bu sorunun çözümünden zarar görebilecek, yani kaybedecek, dolayısıyla da projeye karşı çıkabilecek olanları belirlememize, bunun yanı sıra sorunun çözümünden faydalanabilecek ve çözüme katkıda bulunabilecek olan paydaşları da belirlememize katkısı olur.

Paydaşların proje sürecinin farklı aşamalarına, farklı düzeylerde katılımlarını görmemize yardımcı olur.

### İPUCU

Unutulmaması gereken en önemli nokta, ölçüt ne olursa olsun paydaş analizinin sadece olumlu veya sadece olumsuz aktörlerin üzerinde yoğunlaşmaması gerektiğidir.

Paydaş analizini yaparken şu soruların cevaplarını ararız:

- Kimleri paydaşlarımız olarak tanımlayabiliriz?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve gruplarla ilişkimizin niteliği nedir? Hangi ortak yararlar/ çıkarlar söz konusu?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve gruplar bizi nasıl ve hangi ölçütlere göre değerlendiriyorlar?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve grupların bizden beklentileri neler?
- Paydaş olarak tanımladığımız kişi ve kuruluşlar örgütümüzü ne biçimde etkiliyorlar?

Paydaş analizi tek bir kişi tarafından yapılabileceği gibi, grup halinde de yapılabilir. Analiz öncesinde özellikle karmaşık ve örgütün bilgisinin sınırlı olduğu alanlarda ön araştırma yapmak, bazı paydaşların tutumlarını anlamak için görüşmelerde bulunmak yararlı olabilir.

Eğer paydaş analizi grup halinde yapılıyorsa adı geçen kişi, grup ve kuruluşlarla ilgili şu tür sorular sormak çalışmayı kolaylaştıracaktır:

- Bu kişi veya kuruluşun örgütümüzle ne gibi bir bağı var?
- Bizimle olan ilişkisinden beklentileri ne?
- Örgütümüze yapabilecekleri katkılar ne?
- Örgütümüze verebilecekleri zararlar ne?
- Bu paydaşla zaten bir ilişkimiz var mı? Yoksa kurulması gerekmekte mi?

## Paydaş analizi nasıl yapılır?

Paydaş analizini bir tablo veya diyagram/harita üzerinde özetleyebilirsiniz.

Paydaş analizi yaparken beş aşama vardır:

### 1. Hedef ve karar verici konusunda netlik olmasını sağlayın

Hedef net ve spesifik değilse ve eğer hedef net değilse analiz mümkün değildir.

### 2. Tüm paydaşlar için beyin fırtınası yapın

Buradaki amaç uzun ve kapsamlı bir liste elde etmektir. İlk olarak, paydaşlarınızın kim olduğunu belirleyin. Paydaşlarınızın kim olduğu konusunda beyin fırtınası yaparak başlayın. Bunun bir parçası olarak, çalışmanızdan etkilenen, üzerinde etkisi veya gücü olan veya başarılı ya da başarısız bir sonuca ilgi duyan tüm insanları düşünün.

Paydaşlar hem kuruluş hem de insan olabilir, ancak sonuçta insanlarla iletişim kurmalısınız. Bu nedenle, paydaş kuruluşu içindeki doğru bireysel paydaşları tanımladığınızdan emin olun.

### 3. Paydaşları analiz edin

- Önce bazı kategoriler oluşturmak kolaylık sağlar. Örn. Sivil toplum, kamu, yerel yönetim, akademi, özel sektör...
- Her kategoriye dikkate alarak potansiyel paydaşları listeleyin. Olabildiğince kapsamlı bir liste oluşturun, kimseyi unutmayın (sadece kurumlar değil, bireyler de paydaş olabilir).

Çözümlemenizi tamamladığınızda, her paydaşla nasıl iletişim kuracağınız üzerinde çalışmak için paydaş yönetimini kullanmaya devam edebilirsiniz.

### 4. Analizin sonuçlarını sıralayın/önceliklendirin

**Paydaşları önceliklendirin:**

Artık çalışmanızdan etkilenen kişi ve kuruluşların bir listesi olabilir. Bunlardan bazıları ya bu işi engellemek ya da ilerletmek için güç olabilir. Bazıları ne yaptığınızla ilgilenebilir, diğerleri umursamayabilir, bu nedenle kime öncelik vermeniz gerektiğini belirlemeniz gerekir.

Paydaşlarınızın haritasını çıkarabilirsiniz ve bunları çalışmalarınız üzerindeki gücüne ve bu iş üzerindeki ilgilerine göre listeleyebilirsiniz.

### 5. Hedef kitlenizi ve etkili yaklaşımlarınızı seçin

**Etki-Önem Matrisinden**, paydaşların sizin için ne kadar önemli olduğunu hemen belirleyebilirsiniz.

Bu matriste **etki**; paydaşın kuruluşun faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü, önem ise; kuruluşun paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliği ifade eder.

Paydaşlar Etki-Önem Matrisi			
Önem	Etki	Zayıf	Güçlü
ÖNEMSİZ		İzle	Bilgilendir
ÖNEMLİ		Çıkarlarını Gözet Çalışmalarına Dahil Et	Birlikte Çalış

Paydaşın etki düzeyi	Yüksek	Yardımcı oyuncular	Başrol oyuncular	Başrol oyuncular	Sağ üst paydaşlar her açıdan en yüksek düzeye sahip paydaşlardır ve mutlaka göz önünde tutulacak olanlardır.
	Orta	Ekstralar	Yardımcı oyuncular	Başrol oyuncular	
	Düşük	Ekstralar	Ekstralar	Yardımcı oyuncular	
		Düşük	Orta	Yüksek	

**Paydaşın önem düzeyi**

## Haklarımız Var Platformu Stratejik Plan Raporu

• Kapak

• İçindekiler

• Giriş (tanıtım, tarihçe, yapı, vs...)

- Misyon
- Vizyon
- Değerler, ilkeler

• Stratejik Plan Hazırlık Süreci

• Mevcut durum analizi

- SWOT
- PESTEL
- Paydaş Analizi
- Kaynaklar

• Geleceğin Tasarlanması

- Amaçlar, hedefler (Hedef ağacı, sorun ağacı, çözüm ağacı)
- Stratejiler - özüm önerileri
- Performans göstergeleri
- Faaliyet planları
- Finansal planlar

• İzleme Değerlendirme

## FAYDALANILAN KAYNAKLAR VE WEB SİTELERİ

- [www.thepressuregroup.org](http://www.thepressuregroup.org)
- Kurumsal Stratejik Planlama Sık karşılaşılan sorulara cevaplar, Gürel Tüzün, 2008, REC Türkiye
- Advocacy for Social Justice: A global action & reflection guide, 2012, Oxfam Publications
- Proje Döngüsü Yönetimi: Proje Teklif Yazma-İzleme ve Değerlendirme, Nurhan Yentürk ve Yiğit Aksakoğlu, 2006, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Proje Döngüsü Yönetimi II: AB fonları, bütçeleme ve Raporlama, Alper Akyüz, İdil Eser, Emel Kurma , 2007, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- The Good Campaigns Guide – Campaigning for Impact, Tess Kingham & Jim Coe, 2009, NCVO Publications
- Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve, 2015, Dr. Faruk Cengiz Tekindağ, STGM Yayınları
- How to Win Campaigns – 100 steps to success, Chris Rose, 2008, Earthscan
- STÖ'ler İçin İletişim, İşbirliği ve Kampanya Yürütme Kılavuzu, 2009, Nafiz Güder, STGM Yayınları
- The Campaigning Handbook (2nd Edition), Mark Lattimer, Directory of Social Change
- [www.amnesty.org.tr](http://www.amnesty.org.tr)
- [www.amnesty.org](http://www.amnesty.org)
- Sivil Toplum Kuruluşları için Stratejik Düşünme, Hale Akay, 2007, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Sivil toplum örgütleri için Yönetişim Rehberi, 2011, Gürcan Banger, STGM Yayınları
- Sivil Toplum Örgütleri İçin Savunuculuk Rehberi, 2009, Yiğit Aksakoğlu, STGM Yayınları
- STÖ'ler için Stratejik Planlama, 27-29 Mart 2019, STGM Yayınları
- "Stratejik Planlama", Genç Çevreciler Eğitim Programı, 2007, REC Türkiye
- STK lar için kılavuz bilgiler – Nereye ulaşmak istiyoruz? Etkili bir çalışma yöntemi, 2003, Helsinki Yurttaşlar Derneği





This project is funded by  
the European Union.  
Bu proje Avrupa Birliđi tarafından  
finanse edilmektedir.

Haklara Destek Programı, Avrupa Birliđi'nin finansal desteği ile yürütölmektedir. İçeriğin sorumluluğu tamamiyla Haklara Destek Programı'na aittir ve Avrupa Birliđi'nin görüşlerini yansıtmaz.